

Bauprojekte effizient abwickeln

Diplomarbeit stellt den Funktionalitätsgrad als Entscheidungsgrundlage bei Projekt-
abwicklungsformen der öffentlichen Hand fest

Die wirtschaftliche Lage der vergangenen Jahre in der Bundesrepublik Deutschland veranlasste die öffentliche Hand, sich verstärkt mit unterschiedlichen Beschaffungsvarianten für Baumaßnahmen auseinanderzusetzen. Die effizienteste Form der Projektabwicklung sollte idealerweise anhand von Kenngrößen gewählt werden, die eine zukunftsorientierte, nachvollziehbare und damit objektivierbare Entscheidungsgrundlage bilden. Am Lehrstuhl für Bauprozessmanagement und Immobilienentwicklung der TUM entstand zu dieser Thematik eine Diplomarbeit, die von der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. ausgezeichnet wurde (s. S. 56).

Benno Vocke hat in seiner Arbeit »Entwicklung von Kenngrößen zum Vergleich von Projektabwicklungsformen der öffentlichen Hand am Beispiel der JVA München Stadelheim« die konventionelle Beschaffungsvariante der Abwicklung eines PPP-Modells (Private Public Partnership) gegenübergestellt, um einen Ansatz zur Beurteilung der Abwicklungsmodelle zu entwickeln. Entscheidungsgrundlage ist dabei nicht der fiktive, kostenorientierte Vergleichswert »Public Sector Comparator«, entwickelt wird vielmehr ein Kenngrößenansatz, der die Berücksichtigung von Erfolgsfaktoren widerspiegelt. Kennzahlen dienen in der Regel zur Leistungsmessung, reflektieren also lediglich Vergangenes. Um dem Anspruch der Zukunftsorientierung zu genügen, werden Kennzahlen vergangener Leistungen



Entwurf Neubau JVA München

Quelle: FRICK KRÜGER NUSSER PLAN2 GMBH

mit den treibenden Faktoren zukünftiger Leistungen verknüpft. Um diese Faktoren bestimmen zu können, muss man messbare Projektziele definieren. Für die Entscheidung über die geeignetste Projektabwicklungsform ist es demnach von Bedeutung, ob und in welchem Maß die zum Ziel führenden Faktoren von der Abwicklungsform beeinflusst werden. Vocke hat Erfolgsfaktoren aus den in einem Referenzmodell dargestellten Unterscheidungsmerkmalen von Projektabwicklungsformen abgeleitet. Sämtliche hier formulierten Erfolgsfaktoren unterstützen das Eigeninteresse des Auftragnehmers – wie angenommen, die treibende Kraft für die erfolgreiche Projektabwicklung und die Optimierung des Lösungswegs.

Zu dieser Optimierung können die Erfolgsfaktoren »Aufbauorganisation«, »Wettbewerbsstruktur« und »zusätzliche vertragliche Regelungen« beitragen, indem sie das Interesse des Auftragnehmers erhöhen, die Anforderungen bestmöglich zu erfüllen. Dabei ist ein direkter Zusammenhang zwischen den Faktoren und dem Maß an Gestaltungsfreiheit des Auftragnehmers zu erkennen. In Bezug auf die Bauleistung ist der Funktionalitätsgrad der Leistungsbeschreibung die wesentliche Einflussgröße. Sie implementiert die phasenübergreifende Bündelung von Verantwortlichkeiten, bestimmt Art und Anzahl der dem Wettbewerb unterstellten Parameter und ermöglicht die Definition von »Key Performance Indicators«, die der Leistungsmessung dienen. Sie ist daher die wesentliche Größe für die Integrationstiefe des Auftragnehmers in der Projektabwicklung und somit maßgeblich für die Wahl der Projektabwicklungsform.

Vockes Ansatz verknüpft die Vorgehensweise eines objekt- und eines gewerkeorientierten Projektstrukturplans, zeigt Produkt- und Materialvorgaben auf und lässt Mengenangaben zu. So kann der Funktionalitätsgrad, also das Maß an möglicher Einflussnahme durch den Auftragnehmer, je nach den in den Ausschreibungsunterlagen genannten Gliederungsebenen, in Prozent ausgedrückt werden.

Bei der Wahl der Projektabwicklungsform entscheidet der Auftraggeber, wie weit er den Bietern Einflussmöglichkeiten gewähren will. Insbesondere bei Projekten der öffentlichen Hand ist – wegen der nicht übertragbaren hoheitlichen Betriebsaufgaben – die sinnvolle und mögliche Integrationstiefe zu prüfen. Dabei ist es zweckmäßig, den Betrieb in unterschiedliche Betriebsarten zu gliedern.

Wolfgang Eber